

会社の業績を視える化し、共有する

全社一丸！『業績向上手当』

ドカンと業績を復活し、年収を取り戻すための新提案！

(有)働きがい研究所 橋敏夫

平成23年9月 震災復興を目指して

リーマン後にガタガタになった年収

平成19年と平成22年の給与比較

- ◆20代の一般男性社員は「給与総額25万円（手取り20万円）未満」の人が

44% → 55%

- ◆50代の一般男性社員は「年収500万円未満」の人が

41% → 54%

- ◆50代の管理職は「年収700万円未満」の人が

46% → 62%

- ◆50代の一般男性社員は5人に1人がまともに 賞与出ず〔1〕

なでしこジャパンに見習おう

なでしこジャパンが世界中から賞賛を浴びています。それは「最後まで絶対に諦めない」「仲間を信頼し闘うチームワーク」「チームのためにそれぞれが持ち場での役割と責任を果たす」という姿勢が感動を呼んだからでしょう。

◇試合後、MF 沢穂希のコメント

「信じられません。自分自身、最後まで走り続け、全力を出し切りました。ずっと世界一を目指して頑張ってきたので、本当にうれしいです。5回目のワールドカップで、しっかり結果を出せました。日本の皆さんの応援が励みとなりました。金メダル持って日本に帰ります」

「最後まで絶対に諦めない」「もうダメだというときに仕事のはじまりまり」「全身全霊をこめて誰にも負けない努力する」こうしたことの積み重ねが「神の啓示」つまり、勝利の女神に通じたのでしょ

う。18年もの間、ワールドカップに5回も出場し、「夢と志を持ち、ゼロから頂点を目指す」沢選手の行動が、今大きな花を開かせたのです。

どんなに劣勢でも、どんなに状況が悪くとも、どんなに悲慘な状況であっても、決して夢と希望を失ってはならない。常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて、地道な努力を重ねていけば、必ず成し遂げられるのだ。奇跡は起こせるのだと教えてくれました。

北京オリンピック

男子400リレー銅メダルの快挙

もう1つの事例です。北京オリンピック。日本は、男子四百メートルリレーのメダル獲得という快挙を成し遂げました。

個々の走力では海外の強豪に劣る日本の快挙達成には理由がありました。

まずはバトンプスの技術の習熟度。日本は受け手が腕を下に下げて、手のひらを下に向け、渡し手が下から渡すアンダーハンドパスを採用。確実性が増すのが長所だが、受け手の加速が若干鈍り、タイムを稼げない短所がありました。それを受け渡しの精度を高めることで解消しました。

もう一つが日本のリレーに対する姿勢。予選でバトンを落とし、失格した米国のように、個人種目に強豪がそろうチームは、リレー練習に割く時間が少なくなりがち。ひと昔前は試合前練習で初めてバトン練習をする国もあったほど。日本は、昨年の世界選手権時から、同じ顔ぶれと走順で何度も合宿を行ってきました。

1人の力では到底、なし得なかった快挙は、息のあった4人だったからこそ到達出来たものでした。

日本企業に必要なのは“闘うチームワーク”

1人ずつの能力は大したことなくても、チームワークを大事にしながら、練習に練習を重ねて“チーム力”で勝負する。

キーワードは“仲間を信頼する、闘うチームワーク”。



全社一丸で業績を復活させよう

会社は、例えてみれば小さな船。荒波に揉まれながら、必死にゴールを目指している小さな船。

会社は、社会の財産。働く人に糧を提供する、なくてはならないもの、それが会社。

会社を、全員が一致団結して守らないといけない。

会社が業績を取り戻せば、昇給だってできるようになるし、賞与だって払えるようになる。



仕事は多少戻ったが儲からない現実！

最近、よくみる事例。

残業代が多く出ていて、5万円ぐらいはザラで、中には10万円以上の人も。ところが賞与は寸志程度しか出ていない。

つまり、会社は儲かっていない。多忙だけれども、さっぱり儲かっていない。

「もっと頑張って欲しい」という社長、「我々はこんなに働いているのに」という社員、その両者の間に大きな溝が生まれ大きくなりつつある。



社長

業績アップのためもっと頑張って！！



社員

こんなに頑張ってるのに・・・

新提案『業績向上手当』

いま必要なのは、会社の業績がどうなっているのか情報を公開すること。“**見える化**”すること。

そして、会社が置かれた状況に共通認識を持たせ、危機感を“**共有化**”すること。

つまり“**見える化**”と“**共有化**”がキーワードです。

そこで『**業績向上手当**』という新しい手当を提案させていただきます。

中国なんかに負けられない！

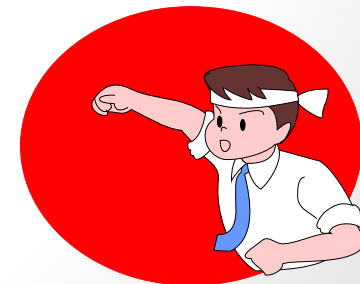
『業績向上手当』なんて発想は、中国では考えられません。

中国人にとって会社とは「いま、たまたまいるだけ」に過ぎないからです。

「技術を身に付け、他社に売り込み、いまいる会社を踏み台にして、年収アップを目指す」というのが中国人の常識。

我々日本人は、会社と一体感があります。その帰属意識が強みです。

もう1度申し上げます。日本の会社の強みは「会社に対する帰属意識」および「定着」です。



給与明細に『業績向上手当』を

毎月社員に出している給与明細、それは会社から社員に送っているメッセージです。

その給与明細の中に「業績向上手当」という項目を設けませんか？

社員はそこを見るだけで、業績が上がっているのか？
下がっているのか？ スグわかるようになります。

わかりやすい例 飲食店

手当の名称「満員御礼手当」

客の入り具合	手当の額
目標クリア	5000円
前年クリア	2000円
前年ダウン	0円



支給方法

当月の客の入り具合を元に、翌々月に支給する。

何を基準にして決めるのか？

《例》

- 製造業の場合は「付加価値」
(売上高－材料費－外注費)
- 卸売業の場合は「粗利益」
- 小売業の場合は「粗利益」
- 外食産業の場合は「客数」とか「売上高」
- 建設業の場合は「付加価値」
(売上高－材料費－外注費)



「時間あたり」で目標設定する

一番重要なのは「1時間あたり」

《例》

- 製造業の場合は「1時間あたり付加価値」
- 卸売業の場合は「1時間あたり粗利益」
- 小売業の場合は「1時間あたり粗利益」
- 外食産業の場合は「1時間あたり売上高」
- 建設業の場合は「1時間あたり付加価値」



「1人あたり」（時間ベース）で目標設定する

週40時間以内というのは、月間では173時間以下になります。そこで、例えば「173時間＝1人」とカウントすれば良いです。

このように1人単位で生産性を把握するのが一番わかりやすいです。



「1人あたり」（人件費ベース）で目標設定する

「1人あたり」というのは「人件費ベース」で把握する方法もあります。それは「年間500万円をもって1人とする」などと決めれば良いでしょう。

人件費÷年間500万円＝正味人数
粗利額÷正味人数＝1人あたり粗利



人件費の計算の仕方

(人件費に入れるモノ)

給与、賞与、退職金掛け金、法定福利費、人材派遣

(人件費に入れないモノ)

オーナーの役員報酬 (オーナーは1人とみなす方法もある)

《例》

「従業員の人件費 1 億円 + オーナー役員報酬 2 千万円」だった場合は「従業員の人件費 1 億円 ÷ 500 万円 = 20 人」「オーナー 2 人」ということで、22 人の会社とみなす



Q 手当の名称は？

A 手当の名称は、想いを込めて決めて下さい。

《例》 必達手当
達成手当
全体突破手当
一致団結手当
業績達成手当

Q 支給対象者は？

A 全社員が対象です。営業部は出るが、製造部は出ない、
という感じの支給方法は賛成致しません。

Q しかし部署によって業績にバラツキが一

A どうしても差を付けたい場合は「全社達成手当」および
「部門達成手当」という2つの項目を作り、それぞれに
金額を載せる方法もあります。

Q 金額設定は？

A 一般社員と幹部とではことなります。一例をあげれば一

目標達成レベル

	上	中	下
課長	3万円	1万円	0円
主任	1万円	5千円	0円
一般社員	5千円	2千円	0円

Q 手当の原資は？

A 階層によって異なると思います。

管理職の場合は、管理職手当の一部を、業績手当に振り分ければ良いでしょう。

一般社員の場合は、現在の給与に上乗せするのが良いでしょう。

Q 支給のサイクルは？

A ここは業種や会社によって異なります。例えば、

製造業の場合は、四半期単位で。4 5 6の結果を基に、7 8 9の支給の有無を決める。

外食産業の場合は、当月の客数を元に、翌々月の支給の有無を決める。

Q 支給方法は？

A 通常通りに、毎月の給与明細に載せれば良いと思います。現金支給ができれば最高ですが、事務的に難しいかもしれません。

Q 賞与との関係は？

A 賞与とは直接関係しませんので、賞与は賞与で従来通り払われれば良いと思います。

賞与は、その支給基準を明確にしやすい面があります。

それに対して「業績向上手当」は支給基準を明確にしやすいという面があります。

最後までありがとうございました
明日の経営に生かしましょう

ご意見、ご感想、お問い合わせは
TEL ; 0776 (57) 1380
FAX ; 0776 (57) 1370
MAIL: hashi@hatarakigai.co.jp



●●●●お客様の会社がうまくゆきます●●●●

(有) 働きがい研究所

福井県の給料・退職金、就業規則、社員研修
福井市西開発1丁目2508野坂第2ビル201
URL: <http://www.hatarakigai.co.jp>